



**CENTRE AGRO-ENTREPRISE**  
Mali Sustainable Economic Growth

---

**RAPPORT DES FACILITATEURS**  
**Contract No. 624-C-00-98-00012-00**

---

*Remis à :*

U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

*Par :*

CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

1133 20th Street NW  
Washington, DC 20036

Rue 124, Porte 310, Korofina Nord  
BP 34, Bamako, Mali

*Préparé par :*

David L. Olson

**Octobre 1998**

## **I. INTRODUCTION**

Le présent rapport porte sur les résultats de l'atelier de lancement du projet «Centre Agro-entreprise» (CAE) tenu le 1<sup>er</sup> octobre 1998. Il contient également les recommandations issues de la consultation effectuée du 26/9/98 au 5/10/98.

L'atelier du 1<sup>er</sup> octobre fait suite à l'élaboration d'un projet de plan de travail pour la première année du projet (octobre 1998 - septembre 1999) par l'équipe d'assistance technique du projet de Croissance Economique Durable du Mali (Mali SEG) financé par l'USAID, contrat n°624-C-00-98-000-12-00. Ce projet doit être exécuté par la société Chemonics International (Principal contractant), FINTRAC et WINROCK International (sous-traitants). Les principaux objectifs de l'atelier étaient de discuter avec les parties prenantes du projet dans les secteurs public et privé des résultats des récentes évaluations rapides de l'équipe d'assistance technique ainsi que des activités prévues dans le cadre du projet.

Avant la tenue de l'atelier, au cours de la période de démarrage du projet, l'équipe d'assistance technique à long terme qui avait pris service depuis début août 1998, avait effectué une rapide évaluation du secteur de l'agro-entreprise au Mali. L'atelier a regroupé beaucoup d'individus, de sociétés, d'organismes interviewés auparavant. Plusieurs de ces participants avaient pris part aux discussions préalables portant sur les contraintes et opportunités sectorielles par rapport au développement futur. Le feedback obtenu au cours de l'atelier, a validé les perceptions et hypothèses de l'équipe concernant les contraintes sectorielles et a abouti à une vision partagée sur les contraintes sectorielles entre l'équipe et les parties prenantes présentes à l'atelier. Les opportunités et priorités sectorielles ont été examinées dans leurs contextes, ainsi que les contraintes y afférentes en vue de mieux affiner ou de réviser si nécessaire les activités prévues dans le cadre du projet.

L'atelier a été retenu comme événement de lancement des activités du projet en présentant à toutes les parties intéressées et invitées ainsi que la presse : les objectifs du projet, les activités, les participants, le personnel et le modus operandi du projet.

Après les interventions du facilitateur (termes de référence du consultant –Annexe A) et le travail préparatoire de l'équipe du projet, le décor était planté pour la tenue de l'atelier.

Plusieurs sessions d'équipes ont eu lieu avant la tenue de l'atelier et une séance de répétition/d'exercice a eu lieu au site la veille du jour de l'atelier.

## **II. L'ATELIER**

L'atelier s'est tenu le 1<sup>er</sup> octobre 1998 de 9h à 16h30 au Centre Régional d'Énergie Solaire (CRES). Le programme de l'atelier (Annexe B) a été conçu pour le lancement des activités du projet et l'obtention du feedback des parties prenantes du projet. Plus de 120 participants ont pris part aux travaux pendant toute la journée. A travers cet atelier de lancement du projet et la convocation des groupes d'intérêts du secteur privé, le CAE s'est proposé de vérifier les analyses effectuées au cours de la phase de montage du projet : à savoir les contraintes politiques au développement de l'agro-entreprise.

L'équipe a joué le rôle de facilitateur de l'atelier en concertation avec le consultant, qui a apporté les modifications nécessaires au programme et a assuré les fonctions de conception des sessions, de modérateur – maître de cérémonies pour les séances plénières et a prodigué des conseils sur les présentations relatives à l'atelier.

## **III. CONCEPTION DE L'ATELIER**

La conception de l'atelier prévoyait une session plénière pour l'ouverture de l'atelier (durée : 1h15mn) pour accueillir les participants, présenter le CAE, le personnel du projet et clarifier le but de l'atelier. Après une pause-café, des groupes de travail (4 petits groupes) ont été constitués pour obtenir le feed back et faciliter les discussions avant et après le déjeuner et enfin une séance plénière a clôturé les travaux.

## **IV. FACILITATION DE L'ATELIER**

Après le discours de bienvenue prononcé par le facilitateur/prodérateur, le Directeur du Centre Agro Entreprise (CAE), Dr. Andrew Lambert (Assistant Technique long terme de Chemonics et Conseiller en politique Chef d'Equipe Chemonics) a fait un exposé dans lequel il a présenté le projet et le CAE. Ensuite, le facilitateur a fait un résumé de l'intervention du Dr. Lambert, tout en soulignant les points clés évoqués par celui-ci et a demandé à l'assistance s'il y avait des questions de clarifications sur les objectifs et buts du projet et sur l'approche adoptée par le CAE pour atteindre les objectifs du projet. Il n'y avait pas de question à ce stade.

Il a été ensuite demandé à Dr. Lambert de présenter un bref aperçu de la réforme de politique ainsi que son rôle de conseiller en politique auprès du CAE de concert avec les autres membres de l'équipe, qu'il a présenté à la session plénière en ce moment. Il a été suivi par Mr. Geoffrey

Livingston (FINTRAC) qui a abordé les questions liées à la valeur ajoutée et les alternatives possibles en matière de stratégies de denrées perçues par le CAE.

A ce stade, le facilitateur a réitéré l'approche multidisciplinaire du projet (ex : les céréales, le bétail, produits/autres denrées). Ensuite, la taille des groupes de discussions a été déterminée (à mains levées) sur la base de l'intérêt que les uns et les autres portaient aux discussions en petits groupes. Les quatre groupes formés étaient les suivants : céréales, bétail, produits alternatifs et développement d'entreprise.

La tâche des quatre groupes a été présentée par le facilitateur le plus simplement possible à savoir : Prière, donnez-nous votre feedback sur les contraintes et opportunités que nous avons identifiées, n'hésitez pas à ajouter celle que nous n'aurons pas formulée. Après la clarification des tâches assignées aux groupes et la détermination du nombre de participants de chaque groupe, il a été procédé à la présentation de chaque président de séance et des instructions ont été données pour les suivre après le prochain exposé et la pause café.

Ensuite, la cellule d'informations agricoles du CAE a été brièvement présentée par Mr Daouda DIARRA qui a esquissé les objectifs, les activités et les services disponibles pour ceux opérant dans le secteur.

La pause café a duré 15 mn. Les participants ont ensuite rejoint leurs salles de commission respectives ; des membres de l'équipe du projet guidaient les uns et les autres vers leurs salles. Chaque commission (petit groupe) a trouvé affichée dans sa salle une liste des contraintes et opportunités se rapportant à la tâche assignée à leur commission à savoir : bétail, produits de rechange, céréales et développement de l'entreprise.

Le consultant/facilitateur a aidé au démarrage des travaux du groupe des produits alternatifs et a ensuite passé voir les autres groupes un à un pour s'assurer que les travaux se passaient bien. Il a été mis à la disposition de chaque séance, trois (3) membres du personnel du projet : l'un jouait le rôle de modérateur /facilitateur, le second jouait le rôle d'enregistrement des flipchart tandis que le troisième enregistrait les notes. Une autre équipe filmait les travaux afin de pouvoir garder la plupart des informations partagées par tous les participants.

L'information collectée à partir de ces sessions a été résumée à deux niveaux différents :

1) par le personnel du projet et 2) par les participants. Les participants ont fait une restitution de leurs conclusions au cours de la session plénière de l'après midi, qui a suivi la fin des travaux des commissions. Au même moment, le personnel du projet confrontait le contenu des flipcharts, notes et enregistrement vidéo en vue de dégager une version synthèse finale des informations collectées à l'issue des travaux de commission et de plénière. Actuellement, tous les documents se trouvent au niveau du secrétariat du projet.

La session plénière a donné l'occasion à chaque commission de faire une restitution de leurs conclusions et résultats. Chaque rapporteur de commission a pris 20 minutes pour rendre compte de leurs travaux et pour répondre aux questions. La plupart des analyses faites par le projet ont été validées et les stratégies retenues ont été confirmées et jugées exactes et viables quant à leur approche.

A certains moments de la session plénière, il a été nécessaire de procéder à des éclaircissements et à des échanges d'informations. Néanmoins, la plénière a confirmé le planning du projet ainsi que la base qu'offre la stratégie du projet en vue de relancer davantage le secteur agro-industriel.

A la clôture des travaux, le Directeur du CAE a remercié les participants : le CRES, l'USAID et le personnel du CAE et tous ceux qui ont apporté leur concours.

Le Directeur du CAE a ensuite indiqué qu'il s'agira pour le CAE, dans le cadre des actions suivantes à entreprendre, d'analyser les informations et de renouer les contacts, en mettant à la disposition de tous ceux qui ont participé, une synthèse des travaux de l'atelier et des conclusions tirées.

## **V. RESULTATS ET OBSERVATIONS**

Le lendemain de l'atelier, le 2 octobre 1998, s'est tenue une réunion de 2 heures présidée par le chef d'équipe (COP) et le facilitateur et regroupant les membres du personnel de CAE. La réunion s'est penchée sur les résultats de l'atelier, examiner les domaines de préoccupations et décider des prochaines étapes et mesures d'ordre interne ou externe à prendre.

## **RESULTATS**

1. Un atelier conçu et facilité en vue de faire le lancement des activités d'un projet de :
  - solliciter le feedback, de discuter des conclusions des évaluations rapides de l'équipe du projet et des propositions d'activités du projet avec les parties prenantes s'est tenu avec succès.
2. La confirmation des analyses des équipes sur les contraintes et opportunités sectorielles a été validée. (pour les rapports sur les contenus – voir la synthèse qui sera faite prochainement par le personnel du projet.)
3. La compréhension et la sensibilisation sur le CAE comme projet à travers ses orientations, stratégies et modus operandi ont été réalisées auprès des participants invités.
4. Certains détails minutieux à ajouter et domaines nécessitant plus d'accent dans les activités du plan de travail ont été identifiés par les participants de leurs points de vue (voir la synthèse du personnel pour les détails). La synthèse envoyée à tous les participants comportera ces détails.
5. Les locaux du CRES ont été choisis par le personnel du projet pour servir de site pour les ateliers futurs au besoin, pour les réunions élargies et les travaux en commissions.
6. Le personnel du projet a identifié ses préoccupations vis à vis des parties prenantes à savoir :

Est-ce que les parties prenantes autres que celles qui ont prit part à l'atelier ont bien saisi les différences existant entre le projet MALI/SEG/CAE et d'autres projets ou anciens projets de l' USAID au Mali ? Le personnel n'est pas certain que tel soit le cas. Il pense en effet que les fonctionnaires du Gouvernement, considèrent le projet ou veulent considérer le projet comme tout autre projet de l' USAID qu'il faudrait aborder, comme ce fut le cas par le passé. La gestion du changement à opérer dans les perceptions a été identifiée comme un résultat. Le personnel a estimé qu'il devrait faire de son mieux pour vendre l'image du projet et en plus qu'il devrait parler d'une seule voix.
7. Le personnel du projet a réalisé avec succès un travail et un événement d'équipe ; il a été enthousiasmé et dynamisé par son rôle dans cet événement. Un résultat spécifique a été l'amélioration de la communication entre plusieurs membres du personnel du projet. Le personnel a fixé une réunion pour le Lundi 5 octobre 1998 et a institué des sessions de routine ou des réunions, en vue de faire en sorte que tous puissent parler le même langage à propos du projet lorsque des visiteurs viennent se renseigner ou dans toute autre circonstance où une vision partagée et une unité de but s'imposent.

8. Le personnel a identifié le besoin d'asseoir un esprit d'équipe, de développer des aptitudes en facilitation et en gestion de rencontres, ainsi que le besoin de développer le feedback entre ses membres.
9. Un examen du plan de travail doit être effectué ; il s'agira de confronter le plan aux résultats, conclusions et recommandations issus de l'atelier.

## **OBSERVATIONS**

Les observations suivantes ont été formulées à propos de l'événement.

### **Observations des facilitateurs**

Le choix de la date de l'atelier et le travail préparatoire que ceci a nécessité, a été une gageure pour le personnel du projet et a prouvé leur attitude empreinte d'assiduité.

Toutefois, l'expérience a mis en évidence certains aspects organisationnels internes et externes qui doivent être abordés le plutôt que possible.

1. Sur le plan interne, il a été constaté un manque de communications interpersonnelles et de compréhension mutuelle entre les individus à propos de leurs rôles dans le projet. Dans les dynamiques de groupes il y a de nombreuses alliances, partenariats et sous-groupes qui se forment. Certaines personnes risquent de connaître trop de tensions et d'être surchargés dans l'environnement actuel. Bien que ce type d'environnement ne soit pas inhabituel dans le cadre du lancement de projet, des mesures doivent être prises en ce moment pour y faire face.
2. Au plan externe, le personnel du projet a estimé qu'il était nécessaire de diffuser des informations correctes sur le projet à un public plus nombreux, aussitôt que possible et à commencer à aborder la question de la gestion du changement de perception qui doit s'opérer auprès d'une communauté plus large. L'instauration de l'esprit d'équipe et de communication interpersonnelle requière un accent particulier, sinon une intervention spéciale dans un avenir proche. Le consultant a laissé avec le personnel les outils et instructions appropriés afin qu'il puisse y faire face entre-temps.

## **VI. RECOMMANDATIONS**

1. Réviser le Plan de Travail / Synthèse des résultats de l'atelier relatifs aux contraintes, opportunités et priorités. Ces documents devront être envoyés aux participants avec une note de remerciements et en notant les étapes suivantes à identifier pour toutes les parties concernées.
2. Envisager la tenue d'un atelier sur le renforcement de l'esprit d'équipe après l'installation définitive du personnel du projet et après que la composition du personnel soit aussi rapprochée que possible de ce que doit être l'effectif total, étant donné les exigences du projet. Essayer de déterminer les besoins à partir des réunions du personnel.
3. Mettre en œuvre les actions nécessaires en matière de personnel qui sont nécessaires pour faire face aux défis opérationnels du projet et aux besoins en effectifs du personnel pour le futur.